



Processus d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : proposition d'une grille de lecture

Jean-Paul Méreaux

► To cite this version:

Jean-Paul Méreaux. Processus d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : proposition d'une grille de lecture. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00650553

HAL Id: hal-00650553

<https://hal.science/hal-00650553>

Submitted on 10 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Processus d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : proposition d'une grille de lecture

Jean-Paul Méreaux

Professeur agrégé en économie et gestion à l'I.U.T. de Reims

Doctorant en sciences de gestion

Centre de Recherche en Comptabilité du CNAM

8 rue Arthur Rimbaud

51350 Cormontreuil

Tél. : 03.26.82.75.19.

Tél. : 06.89.91.10.52

jp.mereaux@wanadoo.fr

RESUME :

Cette recherche porte sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Nous avons privilégié une démarche exploratoire et analysé les données en utilisant la matrice chronologique pour l'étude des documents in-situ, des documents externes et l'observation directe. Notre recherche porte sur l'analyse de 22 opérations de fusions-acquisitions dans quatre groupes. En transposant le modèle de Marks et

Mirvis (1998), nous proposons une grille de lecture du processus d'intégration des systèmes comptables. Nous constatons que les pratiques des groupes dans ce domaine sont très différenciées et adaptées, au sein même des groupes acquéreurs, selon les entreprises acquises. Nous identifions trois processus d'intégration : absorption, préservation et adoption.

MOTS CLES : fusions-acquisitions, intégration, systèmes comptables, matrice chronologique

ABSTRACT :

This research is about the integration of the accounting systems in mergers-acquisitions. We privileged a method exploratoire and analyzed the data while using the chronological matrix for the survey of the internal documents, the external documents and the direct observation. Our research door on the analysis of 22 operations of mergers-acquisitions in four groups. While transposing the

model of Mark and Mirvis (1998), we propose a grid of reading of the process of accouting systems accountant. We note that the practices of the groups in this domain are differentiated very and adapted, to the same breast of the groups purchasers, according to the acquired enterprises. We identify three processes of integration: absorption, preservation and adoption.

KEY WORDS : mergers-acquisitions, integration, accounting systems, chronological matrix

INTRODUCTION

Chaque annonce d'opération de fusion-acquisition agite les marchés financiers principalement en raison des enjeux économiques lorsqu'elle concerne des entreprises occupant une place prépondérante sur le marché. Par exemple, la fusion Arcelor-Mittal en est la parfaite illustration. Lorsque le n° 2 mondial (Mittal) souhaite prendre le contrôle du n° 1 mondial (Arcelor), les marchés financiers pensent synergies, au sens d'Ansoff, et les traduisent par autant d'économies potentielles de charges et par voie de conséquence d'augmentation du résultat.

Cependant, les études qu'il s'agisse de celles effectuées par des chercheurs (Napier, 1989, Navatte et Schier, 2008) ou par des cabinets de consulting (Bekier et al, 2001 ; Mercer consulting, 2003) mettent en évidence que ces opérations ne produisent pas les fameuses synergies escomptées. Les chiffres diffèrent mais selon les études, près d'une fusion sur deux est un échec.

De nombreuses recherches ont été conduites afin d'identifier les raisons de ces échecs (Buono et Bowditch, 1989 ; Larsson, 1990, Haspelagh et Jemison, 1991, Missonier et Guallino, 2004 ; Cording et al., 2008). Elles se sont focalisées, plus particulièrement sur la phase post-acquisition des fusions-acquisitions et souligné son importance pour la réussite de l'acquisition en proposant des actions pour les réduire.

Parmi les motifs des échecs identifiés par les chercheurs, la dimension ressources humaines a été étudiée à de maintes reprises, notamment en expliquant que les différences culturelles pouvaient être de nature à susciter des résistances au changement de la part des salariés de l'entreprise acquise (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Cartwright et Cooper, 1992 ; Evrard, 1996 ; Weber, 2000).

Pour d'autres chercheurs, c'est davantage la dimension organisationnelle qui peut expliquer les tensions observées entre l'acquéreur et l'acquis, et selon le niveau d'intégration ou le processus d'intégration, l'impact organisationnel sera différent. Cette dimension a été étudiée par des chercheurs comme Shrivastava (1986), Marks et Mirvis (1998), Leroy (2003).

L'analyse de ces impacts organisationnels a été affinée par des chercheurs qui se sont focalisés sur l'intégration des systèmes d'information (Brunetto, 2006), l'influence de la culture des métiers au niveau des reporting (Viega Pirès, 2010) ou la vitesse d'intégration (Derouiche Borge, 2008).

Ces impacts organisationnels concernent également les systèmes comptables¹ des entités juridiques parties prenantes de l'opération de fusion ou d'acquisition. En effet, lorsqu'une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise, ses frontières sont modifiées et nous nous situons alors dans une logique inter-organisationnelle.

¹ Dans cette communication, nous retenons l'expression « systèmes comptables » qui recouvre à la fois les notions de système d'information comptable, systèmes d'information comptable, système comptable. Ces expressions sont utilisées alternativement par de nombreux auteurs (Tort, 2000 ; Tort, 2006 ; Grenier et Bonnebouche, 2004)

Les systèmes comptables d'une entreprise, notamment le système comptabilité financière (établissement des comptes annuels), sont conçus dans une logique mono-entreprise et non dans une logique multi-entreprises, une logique de groupe. Par conséquent, l'une des difficultés pour l'acquéreur est de gérer l'intégration des systèmes comptables de cette nouvelle filiale dans le cadre de phase post-acquisition.

Or, ce domaine de recherche a été peu exploré en France à ce jour. Nous pouvons relever une étude réalisée sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions acquisitions dans un groupe (Méreux, 2010). Les résultats de cette étude montrent des approches très différenciées selon les acquisitions.

L'objectif de ce papier de recherche est de compléter cette étude en proposant une grille de lecture du processus d'intégration des systèmes comptables en transposant le modèle de Marks et Mirvis (1998) sur les combinaisons organisationnelles possibles en phase post-acquisition. Cette communication vise ainsi à répondre aux questions suivantes : « Quelles sont les approches retenues par les groupes en matière d'intégration des systèmes comptables ? Les pratiques sont-elles uniformes dans les groupes ? En fonction de quels critères ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en étudiant les acquisitions réalisées entre 1993 et 2007 par quatre groupes opérant dans des secteurs différents (distribution, vins et spiritueux, sidérurgie et champagne). Ce papier est organisé comme suit : nous effectuons une revue de la littérature centrée plus particulièrement sur le processus d'intégration (section 1) et sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions (section 2), nous proposons une transposition du modèle de Marks et Mirvis (section 3), nous présentons notre méthodologie (section 4), les résultats de notre recherche (section 5) et discutons des résultats (section 6).

1. La littérature sur les processus d'intégration dans les fusions-acquisitions

Derrière cette expression « processus d'intégration », nous répertorions un certain nombre de travaux visant à identifier et à analyser des modes d'intégration dans les fusions-acquisitions. Ces travaux ont abouti, dans certains cas, à la construction d'une typologie des processus d'intégration. Selon Larsson (1990), l'acquéreur doit effectuer des choix relatifs au type de relations à privilégier avec l'acquis (domination, intégration maximale, équilibrée ou symétrie et évitement) qui induisent des modes d'intégration différents : laissez-faire, contrôle, égalité/conflit, co-compétence et modéré.

Ces choix dépendent de la volonté de l'acquéreur de s'immiscer plus ou moins fortement dans l'organisation de l'acquis mais également des compétences à sa disposition. Larsson indique que, selon le mode d'intégration retenu, l'enjeu en matière d'intégration portera sur la coordination des compétences de l'acquéreur et de l'acquis afin d'être le plus efficace possible. Il montre que la co-compétence constitue la meilleure combinaison en matière de processus d'intégration avec un degré d'intégration élevé au niveau de l'interaction et de la coordination des efforts entre les deux entreprises. A l'opposé, laissez-faire apparaît comme le plus faible degré d'intégration.

Marks et Mirvis (1992) se sont également focalisés sur cet aspect degré d'intégration en mettant en évidence trois approches possibles : l'intégration totale, l'intégration partielle ou l'absence d'intégration selon les domaines concernés. Ils ont poursuivi leurs travaux en distinguant plusieurs configurations possibles mais davantage dans une optique de mesurer les changements en phase post-acquisition. Ils dressent une typologie des processus en distinguant cinq configurations d'intégration (absorption, transformation, combinaison, préservation et fusion inversée) :

Degré de changement chez l'acquis	Elevé	Absorption La société acquise se conforme à l'organisation et à la culture de l'acquéreur		Transformation Les deux sociétés construisent une nouvelle organisation et transforment leurs cultures
			Combinaison Sélection des meilleures caractéristiques organisationnelles et culturelles des deux sociétés	
	Faible	Préservation Les deux sociétés préservent leur indépendance organisationnelle et leur autonomie culturelle		Fusion inversée L'acquéreur adopte l'organisation et la culture de l'acquis
		Faible		Elevé
Degré de changement chez l'acquéreur				

Figure 1 : Typologie des processus d'intégration
(traduit et adapté de Marks et Mirvis, 1998)

Selon ces deux chercheurs, l'enjeu majeur de la phase post-acquisition se situe au niveau des confrontations organisationnelles et des choix effectués par l'acquéreur. De même, dans leurs travaux, s'ils font référence à la notion de caractéristiques culturelles, il s'agit davantage de culture organisationnelle telle que l'envisagent le courant acculturatif (Nahavandi et Maleksadeh, 1988 ; Cartwright et Cooper, 1992 ; Elsass et Viega, 1994). Ils suggèrent que les processus d'intégration sont loin d'être standardisés mais ils n'observent pas dans leurs travaux de cas de fusion inversée même si cette configuration est potentiellement envisageable.

Sur la base des travaux de travaux de Marks et Mirvis (1998) et à partir de l'étude de fusions horizontales nationales ou transfrontalières réalisées par 7 groupes, Leroy (2003) distingue quatre configurations d'intégration (coordination, absorption, création et combinaison). Les trois premières configurations diffèrent peu de celles proposées par Marks et Mirvis.

En effet, il s'agit parfois davantage de divergences sémantiques que d'écarts sur le fond dans la mesure où l'intégration de type coordination, l'intégration par absorption et l'intégration par création correspondent respectivement à la préservation, à l'absorption et à la transformation. Par contre, la dernière configuration, la combinaison, fait l'objet d'analyses complémentaires et peut revêtir trois formes différentes : la combinaison par complémentarité, la combinaison par remplacement et la combinaison par métissage. Il est à souligner que Leroy (2003, p 24) n'envisage pas la fusion inversée considérant que « la fusion n'est jamais à sens unique et se traduit par une inflexion du fonctionnement de l'acquéreur ». Nous pensons également, au vu des cas présentés, qu'ils n'avaient pas analysé ce type d'opération dans la mesure où aucun des groupes étudiés ne se trouvait dans cette figuration. D'autres travaux sont également centrés sur l'analyse du processus d'intégration sans toutefois chercher à mettre en évidence une typologie globale des processus. Il s'agit pour les chercheurs d'étudier un domaine en particulier afin d'affiner la compréhension de cette phase.

Ainsi, Brunetto (2006) se focalise sur le processus d'intégration des systèmes d'information et intègre pour ses recherches trois niveaux d'intégration issus de la littérature : l'intégration stratégique, l'intégration organisationnelle et l'intégration technologique. Or, Brunetto (2006, p 7), souligne qu'il « existe de fait une hiérarchie entre ces trois niveaux de l'intégration post-fusion : le niveau stratégique est privilégié au détriment des deux autres niveaux d'intégration ». A partir de l'étude de deux entreprises ayant réalisé chacune plusieurs fusions, il distingue quatre modes d'intégration (refonte, symbiose, absorption, préservation) des systèmes d'information (S.I.) en fonction du degré de compatibilité des configurations des S.I. des deux entreprises et des objectifs assignés aux S.I. (synergies et valeur, rationalisation/réduction des coûts). Il montre que ces modes d'intégration des S.I. ne suivent pas un parcours linéaire et qu'il est possible de passer de la préservation à la symbiose, de la préservation à la refonte, de la préservation à l'absorption ou de la refonte à l'absorption. Tout dépend de l'évolution des S.I. de l'acquéreur.

En est-il de même au niveau de l'intégration des systèmes comptables ? Quel est la littérature en France dans ce domaine ?

2. La littérature en France sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions

La littérature peut être appréhendée sous deux angles : les travaux que nous considérons comme « rattachables » aux systèmes comptables dans la mesure où les thèmes traités (système budgétaire, reporting, procédures,...) peuvent concerner en partie les systèmes comptables² et ceux dont le rattachement aux systèmes comptables ne souffre pas d'ambiguïté.

² Les systèmes comptables sont envisagés dans leur double dimension : système comptabilité financière (établissement des comptes annuels) et système comptabilité de gestion (contrôle de gestion, système budgétaire, gestion de la trésorerie, reporting financier)

Dans la première catégorie, nous distinguons les travaux de Levant (2000) et Viegas Pires (2008) que nous regroupons dans une rubrique qualifiée de littérature indirecte et dans la deuxième catégorie, nous relevons les travaux de Méreaux (2010) dénommée littérature directe.

2.1 La littérature francophone « indirecte » sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions

Levant (2000), en axant ses travaux sur le système de contrôle organisationnel, a étudié des composantes des systèmes comptables puisqu'il a opéré une distinction entre les outils du contrôle visible et ceux du contrôle invisible. Selon Levant (p 79), « le contrôle « visible » recouvre non seulement la partie formelle de ces systèmes mais également leur aspect informel ; la partie formelle comprenant la planification stratégique, le système budgétaire, les autorisations ou délégations d'investissement et de dépenses, l'audit interne, les systèmes de reporting, les critères sur lesquels repose la rémunération des dirigeants et des cadres, ainsi que l'ensemble des règles formelles portant sur les descriptions de postes, des manuels de procédure... ». Or, le système budgétaire, l'audit interne, les systèmes de reporting, les délégations d'investissement,... sont autant d'outils de gestion afin de permettre aux responsables financiers de disposer des informations nécessaires à la gestion des activités du groupe. A titre d'exemple, le rôle des tableaux de bord et du reporting au niveau des outils de gestion utilisés par les groupes est confirmée par une étude réalisée par Tort (2000) sur l'organisation comptable des grandes entreprises qui montrent que près de 90 % de ces entreprises pratiquent cette approche. Ce résultat est confirmé par une autre enquête (Tort, 2004) qui montre que $\frac{3}{4}$ des sociétés procèdent à des arrêtés comptables des comptes sociaux mensuellement afin d'alimenter leur reporting interne et servir de base à l'établissement des comptes consolidés trimestriels (2/3 des cas) ou mensuels (42 % des cas).

Les travaux de Levant permettent de distinguer trois types de systèmes de contrôle visible : stratégique (58 %), stratégique/financier (17 %) et financier (25 %). Le contrôle stratégique prédomine, ce qui se traduit par une implication plus importante du groupe acquéreur dans la gestion de l'acquis et par voie de conséquence par une modification de son système formel de contrôle compte tenu de l'homogénéisation des systèmes formels de contrôle pratiquée par le groupe. Le système budgétaire, les systèmes de reporting, apparaissent en première ligne pour intégrer plus ou moins rapidement l'acquis. Levant souligne que l'approche contrôle stratégique est de nature à générer davantage de résistances de la part des collaborateurs des entreprises acquises dès lors que l'acquéreur se montre plus pressant au niveau du reporting ou des budgets.

Autres travaux qui nous semblent entrer dans cette catégorie littérature « indirecte » : ceux de Viegas Pires (2008) qui a conduit une recherche sur le rôle de la culture métier dans l'intégration des systèmes de reporting suite à l'acquisition de Nippon Dantai par Axa. La culture des métiers est définie par Viegas Pires (2008, p 7) comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui exerce la même activité professionnelle, incluant non seulement la dimension technique, mais aussi l'ensemble des transformations qui s'opèrent sur ces individus du fait même de l'exercice de cette profession ».

Selon Viegas Pires, le fait de partager un langage commun, technique, spécifique à l'assurance couplé à l'expérience des acteurs en matière de maîtrise de la fonction reporting sont de nature à faciliter l'intégration de l'acquis. Les travaux de Viegas Pires sont intéressants mais le secteur d'activité très réglementé de l'assurance n'est pas neutre sur les résultats dans la mesure où l'intégration est rendue plus aisée grâce à une culture des métiers commune. Dès lors, il est d'autant plus facile d'harmoniser les systèmes de reporting lorsque l'on a déjà des indicateurs de performance standardisés.

2.2 La littérature francophone « directe » sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions

Nous avons relevé une étude réalisée par Méreaux (2010) sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. A partir de l'analyse de sept acquisitions réalisées sur la période 1993-2007 par un groupe opérant dans le secteur des vins et spiritueux, il constate des approches différenciées qui vont de l'intégration totale à l'intégration partielle en passant par la préservation des systèmes comptables de l'entreprise acquise.

Cette différence d'approche en matière d'intégration dépend de deux facteurs : la volonté chez le groupe acquéreur de ne pas uniformiser et la capacité des systèmes comptables des entreprises acquises. Par capacité, il faut entendre l'aptitude à répondre aux besoins du groupe en matière de production d'informations comptables et financières. Si l'acquis est en mesure de répondre à ces besoins, le groupe acquéreur privilégie le pragmatisme court terme et l'acquis bénéficie d'une certaine autonomie de gestion. Il est à noter également que l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré par le groupe acquéreur n'influe pas sur le mode d'intégration ; certaines entreprises acquises pouvant conserver leur outil de traitement de l'information comptable et financière.

Ces résultats ont besoin d'être étoffés avec l'étude d'autres cas afin de confirmer ou d'infirmer ces premières conclusions et de proposer une grille de lecture du processus d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Par conséquent, il nous semble intéressant de mobiliser le modèle de Marks et Mirvis (1998) en le transposant pour notre étude.

3. Une grille de lecture construite en transposant le modèle de Marks et Mirvis (1998)

Dans notre revue de la littérature, nous avons fait référence au modèle de Marks et Mirvis (1998) qui ont identifié cinq configurations possibles en fonction du degré de changement chez l'acquéreur et chez l'acquis (absorption, transformation, combinaison, préservation et fusion inversée). A partir de ce modèle, nous construisons un modèle théorique recensant les différentes configurations possibles au niveau des systèmes comptables dans le cadre d'une fusion-acquisition (cf. figure ci-après) :

Degré de changement chez l'acquis	Elevé	Absorption La société acquise se conforme aux systèmes comptables de l'acquéreur		Transformation Les deux sociétés construisent de nouveaux systèmes comptables
			Combinaison Sélection des meilleures caractéristiques des systèmes comptables des deux sociétés	
	Faible	Préservation Les deux sociétés préservent leurs systèmes comptables		Adoption L'acquéreur adopte les systèmes comptables de l'acquis
		Faible		Elevé
Degré de changement chez l'acquéreur				

Figure 2 : Typologie des processus d'intégration des systèmes comptables
(Transposition du modèle des processus d'intégration de Marks et Mirvis, 1998)

Cette proposition de modèle tend à montrer que la fusion n'entraîne pas nécessairement la mise en place chez l'acquis des systèmes comptables de l'acquéreur puisqu'il est possible que ce soit ce dernier qui adopte les systèmes comptables de l'acquis. C'est un apport de compétences inversé.

De même, il peut y avoir au delà de la vision traditionnelle de mise en conformité (Jones, 1985), voire de l'alignement des systèmes comptables de l'acquis sur ceux de l'acquéreur, une possible combinaison des systèmes comptables comme le montre les travaux de Granlund (2003). Il s'agit dans ce cas de tirer la quintessence des systèmes comptables de chacun afin de les faire évoluer et de produire de nouveaux systèmes. Chacun des deux partenaires a dans cette configuration l'impression de collaborer de façon égalitaire. S'agissant de la transformation, est-elle possible ? Elle peut être envisagée en cas de rupture importante au niveau des systèmes comptables de l'acquéreur et de l'acquis. Ainsi, si les deux entreprises remplacent en phase post-acquisition leur outil de traitement de l'information comptable et financière (par exemples : « programmes maison », logiciels) par des modules d'un progiciel de gestion intégré, nous pouvons considérer qu'il s'agit d'une transformation des systèmes comptables puisque le degré de changement est élevé aussi bien chez l'acquéreur que chez l'acquis.

L'acquéreur peut aussi ne pas souhaiter introduire de changements au niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise en optant pour leur préservation.

Cela montre que nous ne nous situons pas uniquement dans une approche relationnelle dominant-dominé, au sens de Jemison et Sitkin (1986), mais qu'il peut y avoir des situations très différenciées selon les groupes. Un modèle transposé que nous utilisons pour étudier l'intégration des systèmes comptables des entreprises acquises dans les quatre groupes étudiés.

4. Méthodologie de la recherche

Nous avons axé privilégié la méthode des cas dans la mesure où elle est particulièrement bien adaptée pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent (Wacheux, 1996). Notre recherche est qualitative avec un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie (Miles et Huberman, 2005) matérialisé par une observation non participante. Notre recherche portant sur les fusions-acquisitions et le management des systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition, nous avons recherché et sélectionné des entreprises qui étaient parties prenantes dans une opération de cette nature afin de constituer notre échantillon de base. Lors de cette phase de recherche, nous n'avons pas opéré de sélection mais nous nous sommes inscrits dans une logique de recensement d'opérations de fusions-acquisitions. Pour cela, nous avons conduit nos investigations entre août et novembre 2007 en centrant nos recherches sur des groupes ou entreprises dont le siège social pouvait se situer en région Champagne-Ardenne et qui ont réalisé ces dernières années des opérations de fusions-acquisitions. Cette recherche nous a permis de recenser 34 entreprises parties prenantes dans 49 opérations de fusions-acquisitions. Dans le cadre d'une recherche qualitative et plus généralement dans toute recherche, le chercheur est soumis à des contraintes de délai et par conséquent, est obligé d'effectuer des choix. Comme le souligne Pires (1997, p 121), « dans ces cas, lorsqu'on sait qu'on ne peut pas tout prendre, l'idée qu'on doit choisir ou sélectionner une partie de l'ensemble nous amène automatiquement à penser en terme d'échantillon, on associe cette notion essentiellement à l'idée de choix ou de sélection ». Sur quelle base choisir les cas ? La liste des entreprises faisait apparaître des entreprises dans lesquelles nous avions déjà eu des contacts professionnels, ce qui facilite l'accès au terrain. Pourquoi ? Dans une recherche qualitative, une confiance doit s'instaurer entre le chercheur et ses interlocuteurs sur le terrain permettant l'échange d'informations (Wacheux, 1996). Le fait d'avoir rencontré précédemment ces responsables financiers nous a semblé un facteur intéressant à mobiliser. Nous avons également souhaité constituer un échantillon hétérogène d'entreprises ayant réalisé des opérations de fusions-acquisitions selon les critères suivants :

- Etudier des opérations de fusions-acquisitions concernant des entreprises opérant dans le même secteur d'activité ou dans des secteurs d'activité différents. Pourquoi ? Les pratiques d'intégration au niveau de la phase post-acquisition peuvent être similaires dans un même secteur d'activité en fonction de la proximité stratégique (Napier, 1989 ; Haspelagh et Jemison, 1991). Au niveau des systèmes comptables, le secteur d'activité a un impact sur le degré de centralisation (Tort, 2000) ;

- Etudier une ou plusieurs opérations mettant en relation des entreprises cotées ou non cotées en bourse. Pourquoi ? Les contraintes liées à la cotation en bourse d'une entreprise ne sont pas sans effet sur les systèmes comptables avec l'application du référentiel IAS/IFRS ;
- Etudier une ou plusieurs fusions et une ou plusieurs acquisitions. Pourquoi ? Une fusion ou une acquisition a des conséquences juridiques différentes (Chadefaux, 2003) qui ne sont pas neutres sur les systèmes comptables.

Le choix s'est ainsi porté sur quatre groupes correspondants à ces critères et pour lesquels l'accès au terrain était possible (cf. tableau ci-après) :

Groupe acquéreur	Caractéristiques	Secteur d'activité	Chiffres d'affaires consolidé en million €	Effectifs	Nombre d'acquisitions réalisées
Vinisperiti	Groupe familial indépendant non coté	Vins et spiritueux	225	805	6 de 1993 à 2007
Distriproauto	Groupe non coté contrôlé par une société d'investissement	Distribution professionnelle	100	625	6 acquisitions de 2000 à 2007 1 fusion en 2004
Sidérurgor Distri	Filiale d'un groupe coté	Sidérurgie	325	563	3 en 2005 et 2006
Champagne	Groupe coté	Champagne	389	606	5 de 1996 à 2007

Tableau 1 : Les groupes sélectionnés dans le cadre de notre recherche

4.1. Recueil des données

Notre démarche exploratoire est basée sur des méthodes multiples de collecte de données : entretiens semi-directifs avec les responsables financiers du groupe acquéreur et des entreprises acquises, étude de documents internes in-situ, observation directe non participante et étude de documents externes. Le premier entretien semi-directif avec le responsable financier du groupe acquéreur (directeur financier du groupe, directeur des comptabilités, secrétaire général,...) a été axé sur les pratiques en matière d'opérations de fusions-acquisitions et plus spécifiquement dans le domaine des systèmes comptables. Cet entretien d'une durée comprise entre 1 h 15 et 2 h 30, enregistré et complété de prises de notes, a été conduit avec un guide d'entretien (cf. annexe 1).

Nous avons également conduit un deuxième entretien semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien afin de mieux comprendre la structure des systèmes comptables des entreprises étudiées qu'il s'agisse de l'entreprise acquéreur ou de l'entreprise acquise. Les thèmes évoqués dans le guide ci-dessous sont issus en partie des travaux de Tort (2000, 2005, 2006) qui a réalisé plusieurs enquêtes sur les caractéristiques des systèmes comptables des entreprises (cf. annexe 2).

Cet entretien d'une durée comprise entre 1 h 15 à 1 h 45 a fait l'objet d'un compte rendu détaillé transmis à nos interlocuteurs pour validation. Dans notre souci de triangulation et de multiplier les sources d'information (Yin, 1994), nous observons également des pratiques sur place.

Dans cette optique, nous avons consulté des documents in-situ sur l'organisation comptable et financière (organigramme, nombre de salariés, travaux réalisés, répartition, sous-traitance,), les informations produites (états, destinataires, périodicité, ...), matériels, progiciels ou logiciels utilisés, liens avec les autres sous-systèmes (production, commercial,).

Dans deux groupes étudiés (Distriproauto, Vinispiriti) et plus particulièrement dans trois entreprises acquises par le deuxième groupe (CD, PL et DO), nous avons eu la possibilité de découvrir le fonctionnement de l'entreprise en effectuant une observation directe d'une durée comprise entre 1 à 2 jours. Cela nous a permis de visualiser l'utilisation de certaines applications (exemple : mise à jour de tableaux de bord, paramétrage budgétaire,...) et surtout, avec ce contact terrain, de mieux nous imprégner des pratiques antérieures ou postérieures à l'acquisition.

Nous avons complété notre collecte de données en consultant les rapports annuels des années 2006 et 2007 de deux groupes, Champagne et Sidérurgor Distri afin d'obtenir des informations supplémentaires sur les perspectives stratégiques, les différentes activités de ces groupes, les comptes annuels, le contrôle interne et l'évolution de l'organisation. Pour les deux autres groupes (Distriproauto et Vinispiriti), nous nous sommes appuyés sur deux rapports de stage, qui nous ont permis de mieux appréhender l'organisation de l'entreprise.

Après cette présentation de l'approche retenue en matière de collecte de données, nous exposons les méthodes utilisées afin d'analyser les données.

4.2. L'analyse des données

Le choix de la méthode d'analyse des données est fortement dépendante des matériaux collectés. Dans le cadre de notre démarche de recueil de données, nous avons collecté des matériaux très divers (compte-rendu d'entretiens, procédures, tableaux de bord, reporting, rapports d'activité, cartographie de systèmes d'information, organigramme,...). Au niveau du compte-rendu des entretiens, nous avons privilégié plusieurs lectures en surlignant les informations clés par rapport à notre thème de recherche.

Concernant les autres données, la matrice chronologique (Miles et Huberman, 2005) a été retenue comme méthode d'analyse des autres données recueillies par étude de documents in situ, par observation directe et par dans la mesure où nous souhaitons comparer les systèmes comptables avant et après acquisitions afin de mieux identifier la nature des changements réalisés.

Les tableaux comparatifs des systèmes comptables avant et après acquisitions ont été adressés pour validation aux responsables financiers. A titre d'exemple, nous joignons le tableau comparatif des systèmes comptables de l'entreprise PL rachetée par le groupe Vinispiriti en 2006. C'est sur la base de l'ensemble de ces informations analysées que nous avons distingué les approches retenues par les groupes acquéreurs en matière d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

5. Les approches retenues par les groupes étudiés en matière d'intégration des systèmes comptables

5.1. Une intégration placée sous le signe de l'uniformisation des systèmes comptables de l'entreprise acquise

Deux groupes se dégagent nettement dans notre étude lorsqu'il s'agit d'évoquer l'uniformisation en phase post-acquisition : le groupe Distriproauto et le groupe Siderurgor Distri. Ces groupes sont très différents : secteur d'activité, actionnariat de référence, nombre d'acquisition. En effet, le groupe Distriproauto est filiale d'un groupe contrôlé par une société holding dont le capital est contrôlé à près de 100 % par des fonds d'investissement alors que le second, Siderurgor distri est filiale d'un groupe coté.

Distriproauto évolue dans le secteur de la distribution de pièces détachées automobile, poids lourd et fournitures industrielles et à une exception près, une entreprise spécialisée dans le montage de bennes, de grues et d'appareils de levage, toutes les autres entreprises acquises opèrent dans le même secteur d'activité. Les entreprises acquises sont soit des sociétés (5), soit des fonds de commerce d'entreprise individuelle (2). Les effectifs des entreprises acquises varient de 7 à 93 personnes sachant que 5 entreprises acquises ont des effectifs inférieurs à 25 personnes. Il s'agit donc d'entreprises que nous pouvons considérer de petite taille.

Siderurgor distri, spécialisé dans la distribution de l'acier a changé deux fois, en 2002 et 2006, d'actionnaire de référence, tous les deux cotés, et cela a entraîné une modification du périmètre de ses activités et un éclatement en trois sous-secteurs : distribution, centre service acier et construction. Il a réalisé 3 acquisitions en France sur la période 2005-2007, des entreprises de petite taille, des fonds de commerce, afin de compléter son réseau de distribution. Le nombre d'acquisitions en France peut sembler faible mais l'essentiel du développement a été axé sur l'étranger avec 10 acquisitions sur la période 2005-2007.

Malgré ces différences, nous constatons des points communs dans leur approche en matière d'intégration des systèmes comptables. Ainsi, dès l'acquisition réalisée, ces groupes organisent immédiatement et systématiquement la récupération des informations comptables et financières en provenance de l'entreprise acquise afin de satisfaire à leurs obligations en matière de reporting mensuel groupe. Ils mettent en place pour cela un système transitoire, passerelles informatiques chez Distriproauto, tableaux Excel chez Siderurgor Distri.

Ensuite, c'est le passage obligé par le progiciel de gestion intégré, Movex pour le premier, SAP pour le deuxième, ce qui conduit à une uniformisation des pratiques des entreprises acquises en matière de traitement de l'information comptable et financière. Il s'agit ainsi de mettre à niveau rapidement les systèmes comptables de l'entreprise acquise même si cela est plus ou moins facile selon leur niveau de développement. Parfois, lorsque les systèmes comptables sont embryonnaires, la transition s'avère délicate.

La taille de l'entreprise acquise n'influence que très légèrement le niveau d'intégration de ses systèmes comptables car la seule différence notable se situe au niveau des quelques travaux administratifs maintenus en local selon le volume d'activité. Dans tous les cas étudiés et quelque soit le groupe, les changements apportés aux missions des collaborateurs des services comptables et financiers des entreprises acquises entraînent de nombreux départs.

Les responsables financiers de ces deux groupes sont parfaitement conscients que ce type d'approche conduit le plus fréquemment à un changement structurel, source de certaines tensions, notamment dans des sociétés familiales où le changement de méthodes de travail est difficile à accepter.

Toutefois, il est à noter que l'uniformisation des systèmes comptables en phase post-acquisition obéit à une autre logique dans le groupe Distriproauto puisqu'elle facilite à terme la réorganisation juridique du groupe en procédant dans un premier temps à l'acquisition de la cible puis quelques temps après à une fusion interne. Cette logique s'inscrit dans une démarche de constitution d'une société régionale unique avec la transformation des filiales en établissements.

Nous avons également observé que les pratiques intégratives pouvaient ne pas être linéaires dans un groupe. C'est le cas chez Vinispiriti. Lorsque la gestion comptable et financière était externalisée avant l'acquisition, ce groupe préfère logiquement intégrer l'entreprise acquise dans ses systèmes comptables. C'est le cas pour les entreprises acquises HB, LSS, S et SCIN.

5.2. Une intégration placée sous le signe de la préservation des systèmes comptables de l'entreprise acquise

Les deux autres groupes étudiés, le groupe Vinispiriti, groupe familial indépendant dont l'activité relève des vins et spiritueux, et le groupe Champagne, groupe coté intervenant uniquement dans le secteur du champagne, n'ont pas la même approche que les deux précédents.

Le groupe Vinispiriti a commencé à diversifier ses activités à partir des années 1990 avec l'acquisition du domaine RP au Portugal. Il a poursuivi cette politique de diversification, cette fois dans les vins de Bordeaux avec les châteaux HB en 1992, LSS en 1995, S en 2003 et PL en 2006, dans le vignoble provençal avec le domaine DO en 2004 tout en continuant à se renforcer dans son activité principale, le champagne avec les acquisitions de CD en 1993 et SCIN en 2007. Les entreprises acquises sont des sociétés de taille diverse avec des effectifs compris entre 2 et 136 personnes mais trois

sont déjà des groupes avec des filiales et des établissements (CD a deux filiales et un établissement ; PL, deux filiales ; DO, 2 filiales et trois établissements).

Le groupe Champagne a été introduit au Second Marché en 1996, ce qui lui a permis de changer de dimension. Les ressources financières collectées avec l'augmentation de capital lui ont permis d'effectuer plusieurs acquisitions dans les années suivantes : CP en 1996, CV en 1997 et GC en 1998. En 2006, le groupe effectue une acquisition décisive puisque l'entreprise acquise MB est deux fois plus importante en terme de chiffre d'affaires et d'effectifs. Au final, sur la période 1996-2007, ce groupe a réalisé 5 acquisitions, la dernière étant l'entreprise SCLC. Les entreprises acquises hors MB (chiffre d'affaires : 200 millions d'euros ; effectif : 400 personnes) ont un chiffre d'affaires compris entre 0,3 et 31,5 millions d'euros. Les effectifs varient entre 1 à 52 personnes.

Dans ces deux groupes, Vinispiriti et Champagne, l'absence de volonté d'uniformisation des systèmes comptables est la règle prédominante. Cependant, nous opérons une distinction entre ces deux groupes. Chez Vinispiriti, la logique de préservation des systèmes comptables de l'entreprise acquise prédomine lorsqu'ils sont jugés performants par les responsables financiers du groupe acquéreur. Cette notion de performance correspond à la capacité de répondre aux exigences du groupe en matière de production des informations comptables et financières.

Les exigences du groupe Vinispiriti portent surtout sur l'organisation de la remontée pour l'établissement des comptes consolidés et des budgets (entreprise acquise CD, champagne) ou sur la mise en place de logiciels du groupe acquéreur tels que AS Conso pour la consolidation et Business Object pour les statistiques (entreprise acquise DO, vignoble provençal). Ces aspects ont été confirmés par l'étude des systèmes comptables avant et après acquisitions des entreprises acquises. Il est à souligner que l'entreprise CD était déjà structurée dans le domaine de la gestion administrative et comptable puisqu'elle gérait un établissement dont l'activité était différente, la production de vins des Côtes du Rhône, ce qui a grandement contribué à préserver leur autonomie de gestion. Le même constat peut être effectué concernant l'entreprise acquise PL dans la mesure où elle disposait déjà d'un service administratif complet capable de fournir au groupe Vinispiriti les informations souhaitées (cf. tableau comparatif des systèmes comptables avant et après acquisition en annexe 3). Autre élément clé : l'expérience acquise en tant que groupe indépendant est certainement déterminante dans l'approche retenue par le groupe acquéreur VINISPIRITI conjugué à l'objectif du groupe de se servir de PL comme base de constitution d'un pôle administratif et comptable régional regroupant les activités bordelaises. Il est à noter que l'utilisation du P.G.I. Générrix au niveau du siège du groupe VINISPIRITI depuis 2000 n'a pas modifié l'approche retenue en matière d'intégration des systèmes comptables des entreprises acquises.

Au niveau du groupe Champagne, la volonté de préserver les systèmes comptables des entreprises acquises est liée à l'organisation du groupe avec un fonctionnement très peu centralisé puisque la majeure partie des travaux comptables du groupe était effectuée par un cabinet d'expertise comptable (établissement des comptes annuels des filiales et du groupe).

Par conséquent, puisque le groupe Champagne ne disposait pas de systèmes comptables

très développés, il était contraint de laisser une forte autonomie de gestion aux entreprises acquises. Ils n'avaient ni les outils, ni les équipes pour procéder autrement. L'acquisition du groupe non coté MB a modifié cet état de fait.

5.3. Une intégration atypique : l'adoption des systèmes comptables de l'entreprise acquise par le groupe acquéreur

En prenant le contrôle du groupe non coté MB, le groupe Champagne, coté en bourse, a changé de taille et s'est retrouvé sous le feu des projecteurs des marchés financiers. Dès lors, le groupe acquéreur Champagne doit produire des informations plus rapidement, ce qui l'oblige à mettre en place des outils de gestion groupe, qui faisaient défaut jusqu'à maintenant. Il s'est ainsi appuyé sur les compétences actuelles des collaborateurs du groupe MB, symbolisées par la nomination à la direction financière du groupe du directeur administratif et financier du groupe non coté MB.

L'adoption des systèmes comptables de l'entreprise acquise par le groupe acquéreur a été quasi immédiate et a porté sur le système budgétaire, la gestion de la trésorerie et les états financiers mensuels produits. Cet aspect est souligné dans le rapport financier 2007 : "La société C. s'est dotée ainsi que ses filiales : d'une comptabilité générale, de prévisions budgétaires, de situations comptables périodiques, d'un tableau de bord mensuel". La communication de ce type d'informations dans le rapport annuel illustre la volonté de rassurer les investisseurs et surtout les analystes financiers sur la capacité à gérer ce changement de taille et de maîtriser l'évolution du groupe.

Par contre, même si l'entreprise acquise MB était déjà structurée, son intégration dans un groupe coté a modifié en partie ses méthodes de travail avec l'application du référentiel IAS-IFRS. Cela n'a pas été neutre pour les collaborateurs de cette entreprise au niveau de l'adaptation à cette nouvelle contrainte de gestion. Certains n'ont pas réussi ou n'ont pas souhaité s'adapter et ont préféré quitter l'entreprise.

6. Discussion des résultats

Sur la base des principaux résultats, nous effectuons la synthèse suivante en distinguant les différents processus d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Nous mobilisons pour cette synthèse le modèle de Marks et Mirvis transposé :

Degré de changement chez l'acquis	Elevé	<p>Absorption La société acquise se conforme aux systèmes comptables de l'acquéreur</p> <p><u>CAS CONSTATES :</u> GROUPE DISTRIPROAUTO : entreprises acquises AS, DT, AB, DH, RY, LE, HT</p> <p>GROUPE VINISPIRITI : entreprises acquises_ HB, LSS, S et SCIN</p> <p>Groupe SIDERURGOR DISTRI : entreprises acquises LZ, ASM, PT</p>		<p>Transformation Les deux sociétés construisent de nouveaux systèmes comptables</p>
			<p>Combinaison Sélection des meilleures caractéristiques des systèmes comptables des deux sociétés</p>	
	Faible		<p>Préservation Les deux sociétés préservent leurs systèmes comptables</p> <p><u>CAS CONSTATES :</u> GROUPE VINISPIRITI entreprises acquises CD, DO, PL</p> <p>Groupe CHAMPAGNE : entreprises acquises CP, CV, GC, SCLC</p>	
		Faible	Elevé	
Degré de changement chez l'acquéreur				

Figure 3 : Typologie des processus d'intégration des systèmes comptables dans les quatre groupes étudiés

Cette synthèse montre la prédominance de la logique absorption lorsqu'il s'agit de « manager » les systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Ainsi, dans 14 cas sur 22, les changements apportés aux systèmes comptables dans les entreprises acquises ont été très importants, voire même fondamentaux avec la perte de l'autonomie à ce niveau. Lors de la présentation de nos résultats, nous avons distingué un ou plusieurs facteurs, non exhaustifs l'un par rapport à l'autre, qui nous semblent expliquer les choix des groupes acquéreurs :

- La taille des entreprises acquises : Lorsque les entreprises sont de petite taille avec l'absence d'un service comptable et financier puisque la gestion comptable et financière était externalisée ou si elle ne l'était pas, la structure était légère, trois groupes acquéreurs sur quatre (DISTRIPROAUTO, VINISPIRITI et SIDERURGOR DISTRI) privilégient l'absorption par pragmatisme ;
- Les pratiques « intégratives » du groupe acquéreur : Pour deux groupes, DISTRIPROAUTO et SIDERURGOR DISTRI, la centralisation de la gestion comptable et financière est systématique et systématisée en phase post-acquisition ;
- La présence d'un progiciel de gestion intégré dans les systèmes comptables du groupe acquéreur : Elle conduit à davantage d'uniformisation puisqu'il faut faire « rentrer dans le moule » les systèmes comptables de l'acquis. Approche constatée chez DISTRIPROAUTO et SIDERURGOR DISTRI ;
- Le type d'actionnariat (familial ou diversifié) : La structure capitalistique diversifiée entraîne une pression plus forte sur l'intégration des systèmes comptables des entreprises acquises puisqu'ils apparaissent comme un des moyens de contrôler les filiales et de satisfaire aux exigences des actionnaires (DISTRIPROAUTO et SIDERURGOR DISTRI) ;

Par contre, nous constatons que 7 cas sur 22, les entreprises acquises préservent leurs systèmes comptables et les échanges avec le groupe acquéreur sont limités. Ceci s'explique par :

- Des systèmes comptables performants des entreprises acquises : Elles sont déjà structurées et le groupe acquéreur ne préfère pas imposer ses propres systèmes (VINISPIRITI) ;
- La compétence des équipes : le groupe acquéreur peut s'appuyer sur les compétences des responsables financiers des entreprises acquises qui peuvent même contribuer à faire évoluer leurs propres systèmes comptables (VINISPIRITI) ;
- Le style de gestion usuel du groupe acquéreur : très peu centralisée et les filiales disposent d'une autonomie de gestion très importante (CHAMPAGNE).

Reste le cas atypique, celui non constaté dans leurs travaux par Marks et Mirvis (1998), l'adoption par l'acquéreur des systèmes comptables de l'acquis. Une approche retenue par le groupe CHAMPAGNE lorsque :

- Les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont estimés plus performants que ceux de l'entreprise acquéreur ;
- Les dirigeants de l'entreprise acquéreur ne se focalisent pas la relation classique de type dominant-dominé dans le cadre de l'opération de l'acquisition.

Au terme de notre étude, nous n'avons pas relevé d'approche visant à la combinaison ou à la transformation des systèmes comptables. C'est certainement lié à nos études de cas. En effet, nous n'avons traité qu'une seule fusion. Or, il nous semble que ces deux processus d'intégration seraient potentiellement envisageables dans le cadre d'une opération de fusion, qui juridiquement aboutit à une seule entité juridique et qui peut être source d'interrogations pour les responsables financiers des entités concernées par l'opération. Faut-il adopter l'un des deux systèmes comptables ? Ceux de l'acquéreur ? Ceux de l'acquis ? Ou n'est-il préférable d'opter pour une combinaison, c'est à dire un équilibre entre les systèmes comptables de l'acquéreur et de l'acquis ? Ou bien encore de viser la construction de nouveaux systèmes comptables où chacun apportera sa pierre à l'édifice ?

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche montre que l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions relève de logiques différentes selon les groupes, et qui plus est, qu'elles sont loin d'être standardisées au sein même des groupes. Ce n'est pas le moindre des paradoxes que d'avoir des pratiques non figées et particulièrement adaptées aux acquisitions réalisées. A l'aune de l'uniformisation des pratiques de gestion avec la généralisation des P.G.I, les résultats de notre étude montrent que les groupes savent résister à la tentation du « tout-centraliser »

Les limites de notre étude sont liées au nombre de cas étudiés même si David (2004) indique qu'il est possible d'en généraliser les résultats. La réalisation d'une étude avec un échantillon plus étoffé quantitative serait pertinente afin de dégager des similitudes ou des divergences par rapport aux résultats obtenus. Par ailleurs, sur les 22 opérations de fusions-acquisitions analysées ne figurait qu'une seule fusion. C'est également une des limites de cette étude car la fusion induit de fait des modifications dans le domaine des systèmes comptables avec la suppression de l'établissement des comptes annuels et dans ce cas, il est plus difficile d'opter pour la logique préservation.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, ; traduction française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 2^{ème} édition, 1971.
- Bekier, Matthias M., Bogardus A.J., Oldham T. (2001), *Why Mergers Fail*, *McKinsey Quarterly* 4.
- Brunetto G. (2006), *Fusions d'entreprises et intégration des systèmes d'information*, 16ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Buono A.F., Bowditch J.L. (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, Jossey-Bass Publishers.
- Cartwright S., Cooper G.L. (1992), *Managing Mergers Acquisitions and Strategic alliances : Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann, Ltd, Oxford.

- Chadefaux M. (2003), Les fusions de sociétés, régime juridique et fiscal, Groupe Revue Fiduciaire, 4^{ème} édition.
- Cording M., Christmann P., King D.R. (2008), Reducing causal ambiguity in acquisition integration : intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance, *Academy of Management Journal*, 51 (4) : 744-767.
- David A. (2004), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, 14^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique.
- Derouiche Borgi D. (2008), Fusions-acquisitions : doit-on privilégier la vitesse d'intégration, 17^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique.
- Elsass M.P., Viega F.J. (1994), Acculturation in Acquired Organizations : a Force-Field Perspective, *Human Relations*, Vol. 47, n° 4, p. 431-453.
- Evrard K. (1996), Contribution à l'analyse du processus d'intégration post-fusion : le rôle de l'intégration culturelle, 5^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique.
- Grenier C, Bonnebouche J. (2004), Système d'information comptable, Foucher.
- Granlund M. (2003), Management Accounting system integration in corporate mergers, a case study, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (2) : 208-243.
- Haspelagh P.C., Jemison D.B. (1991), Managing acquisitions : creating value through corporate renewal, The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Jemison D.B., Sitkin S.B. (1986), Corporate acquisitions : a process perspective, *Academy of Management Review*, 11 (1) : 145-163.
- Jones C.S. (1985), An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger, *Accounting, Organizations and Society*, 10 (2) : 177-200.
- Larsson R. (1990), Coordination of action in mergers and acquisitions, Lund University Press.
- Leroy F. (2003), Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions, 12^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique.
- Levant Y. (2000), Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisition, *Comptabilité Contrôle Audit*, 6 (2) : 77-96.
- Malekzadeh A.R., Nahavandi A. (1988), Acculturation in Mergers and Acquisitions, *Academy of Management Review*, 13 (1) : 79-90.
- Marks P.H, Mirvis M.L. (1992), The human side of mergers planning : assessing and analyzing « fit », *Human resource Planning*, 15 (3) : 69-92.
- Marks P.H, Mirvis M.L. (1998), Joining Forces Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances, Jossey-Bass Publishers.
- Méreaux J.P. (2010), Intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : une étude empirique, 31^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice.
- Miles B.M., Huberman A.M. (2005), Analyse des données qualitatives, De Boeck.
- Missonier A., Guallino G. (2004), Pour un management efficace du processus d'intégration : analyse et explication de deux opérations de fusions, Journée des I.A.E. 2004.
- Navatte P., Schier G. (2008), La mesure de la performance des fusions-acquisitions : l'apport des études récentes, *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion n° 233, septembre-octobre.
- Napier N.K. (1989), Mergers and acquisitions, human resource issue and outcomes : a review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, 271-289.
- Pires A.P. (1997), Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique in La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques -, (Eds, Poupart J. et coll.), Gaëtan Morin Editeur, 113-170

- Shrisvastava P. (1986), Post merger integration, *The Journal of Business Strategy*, 65-76.
- Tort E. (2000), Regard sur l'organisation comptable des grandes entreprises en France, *Comptabilité Contrôle Audit*, 6 (1) : 59-84.
- Tort E. (2004), Les pratiques comptables des entreprises privées en 2004, *Revue Française de Comptabilité*, 369 : 7-17.
- Tort E. (2006), Les transformations des SIC en France Une vue d'ensemble, *Revue Française de Gestion*, 168-169 : 303-319.
- Vieira Pires M. (2008), La dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post fusion-acquisitions L'intégration des systèmes de reporting dans l'acquisition de Nippon Dantai par AXA, 17^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique.
- Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica.
- Weber Y. (2000), Measuring Cultural Fit in Mergers and Acquisitions *In Handbook of Organizational Culture and Climate*, (Eds : Askanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F.), Sage Publications, 309-319.
- Yin R.K. (1994), Case Study Research, Sage Publications.

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN RESPONSABLES FINANCIERS GROUPES ACQUEREURS

1. Pour vos opérations de croissance externe, réalisez-vous des acquisitions ou des fusions ?
2. Pourquoi ce choix ? (complément la question 1)
3. Lorsque vous prenez une participation dans une entreprise, quels sont vos objectifs ?
4. Quelles sont les principales phases que vous identifiez dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions ?
5. Est-ce important pour vous que l'aspect gestion de la phase post-acquisition soit évoqué lors de la phase négociation ?
6. Cet aspect est-il important pour la réussite de l'opération ? (complément de la question 5)
7. Quels sont selon vous les facteurs clés de succès au niveau de la phase post-acquisition ?
8. Que représente pour vous la notion de systèmes comptables ?
9. Les dirigeants de votre groupe avaient-ils des attentes particulières au niveau des systèmes comptables par rapport à cette phase post-acquisition ?
10. Lesquelles ? (complément de la question 9)
11. Les systèmes comptables constituent-ils pour vous un des moyens pour le groupe acquéreur d'exercer un contrôle sur l'entreprise acquise ?
12. Pourquoi ? (complément de la question 11)
13. Des modifications concernant les systèmes comptables de l'entreprise acquise ont-elles été apportées dans le cadre de la phase post-acquisition ?
14. Lesquelles (complément de la question 13)
15. Si aucune modification n'a été réalisée, pourquoi ? (en cas de réponse négative à la question 13)
16. Comment avez vous procédé pour la réalisation de ces modifications ?
17. Ces modifications ont-elles été mise en oeuvre sans difficultés ?
18. Pourquoi ? (complément de la question 17)
19. Ces modifications ont-elles généré des difficultés ? (en cas de réponse négative à la question 17)
20. Lesquelles ? (complément de la question 19)
21. Pourquoi ? (complément de la question 20)
22. Des changements sont-ils intervenus au niveau des équipes de l'entreprise acquise en charge des systèmes comptables ?
23. Lesquels ? (complément de la question 22)
24. Pourquoi ? (complément de la question 23)

ANNEXE 2

GUIDE D'ENTRETIEN POUR CARACTÉRISER LES SYSTÈMES COMPTABLES DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE

Caractérisation de l'entreprise étudiée

Nombre de salariés de votre groupe ou de votre entreprise ?

Nombre de filiales gérées ?

Nombre d'établissements gérés ? (si différent des filiales)

Caractérisation de la structure des systèmes comptables

1. Dénomination du service en charge des systèmes comptables ?
2. A quelle direction est rattaché ce service ?
3. Nombre de personnes travaillant dans ce service ?
4. Comment est organisé ce service ?
5. Quels sont les travaux réalisés par ce service ?
6. Des travaux sont-ils automatisés ?
7. Lesquels ? (complément question 6)
8. Les travaux réalisés sont-ils définis par des règles ou procédures internes ?
9. Si oui, lesquelles ? (complément question 8)
10. Des travaux sont-ils sous-traités ou externalisés ?
11. Lesquels ? (complément question 10)
12. Quels sont les états produits par ce service ?
13. Quelle périodicité ?
14. Quels en sont les destinataires ?
15. Quels matériels, progiciels ou logiciels utilisez vous ?
16. Utilisez vous les N .T.I.C. (l'Internet, E .D.I .,.....) pour le transfert et la gestion des données ?
17. Pour quel usage ? (complément question 16)
18. Quels sont les liens avec les autres sous-systèmes (achat, production, stock, logistique, commercial,) ?
19. Avez-vous mis en place une comptabilité analytique ?
20. Pour quelle utilisation ? (complément question 19)
21. Avez-vous mis en place une gestion budgétaire ?
22. Pour quelle utilisation ? (complément question 21)

**TABLEAU COMPARATIF DES CARACTÉRISTIQUES
DES SYSTÈMES COMPTABLES AVANT ET APRÈS ACQUISITION**

Société acquise PL par le groupe Vinispiriti en 2006

Caractéristiques	Avant acquisition par VINISPIRITI	Après acquisition par VINISPIRITI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Direction administrative et financière avec : 1 directeur administratif et financier 1 responsable comptable 1 comptable fournisseurs 1 comptable clients Travaux externalisés : l'établissement des comptes annuels (sociaux et consolidés) par un expert-comptable	Aucun changement Maintien d'une direction administrative et financière locale avec : 1 directeur administratif et financier 1 responsable comptable 1 comptable fournisseurs 1 comptable clients Travaux externalisés : l'établissement des comptes annuels (sociaux et consolidés) par un expert-comptable (cabinet local) CAC maintenu en local
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Architecture client-serveur avec un serveur dédié comptabilité et un serveur dit général Progiciel développé par un prestataire pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale et les stocks Réseau intranet	Aucun changement Architecture client-serveur avec un serveur dédié comptabilité et un serveur dit général Progiciel développé par un prestataire pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale et les stocks Réseau intranet
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)	Comptabilité générale avec : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion des salaires (paie et déclarations sociales) établissement des déclarations fiscales contrôle des stocks gestion des immobilisations	Aucun changement avec une comptabilité générale tenue en local : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion des salaires (paie et déclarations sociales) établissement des déclarations fiscales contrôle des stocks gestion des immobilisations

Caractéristiques	Avant acquisition	Après acquisition
Automatisation de travaux : télétransmission génération écritures comptables,	Télétransmission : EDI pour la liasse fiscale EFI pour l'IS et la TVA Etebac 2 pour les comptes bancaires Génération d'écritures comptables à partir de la facturation Réseau intranet	Aucun changement : Télétransmission : EDI pour la liasse fiscale EFI pour l'IS et la TVA Etebac 2 pour les comptes bancaires Génération d'écritures comptables à partir de la facturation Réseau intranet
Règles et procédures internes de gestion	Contrôle des stocks : triple vérification permanente entre les factures, l'état physique et le service client. Deux inventaires par an.	Aucune modification par VINISPIRITI très satisfait de ce mode de fonctionnement
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Pas de comptabilité analytique	Pas de comptabilité analytique mais demande de Reims Pas de prix de cession interne car les ventes à MMD sont réalisées au même prix que pour les autres clients.
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Suivi budgétaire par les SIG Budget prévisionnel établi en début d'année Mise à jour trimestrielle	Suivi budgétaire par les SIG Budget prévisionnel établi en début d'année et envoyé à Reims Mise à jour trimestrielle maintenue mais non envoyée à Reims
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion de la trésorerie uniquement en euros (pas de facturation en devises car vente à 100 % au négoce bordelais) Trésorerie excédentaire due à la vente en primeur placée auprès de banques locales et à politique de dividendes prudente	Gestion de la trésorerie uniquement en euros (pas de facturation en devises car vente à 100 % au négoce bordelais) Trésorerie excédentaire due à la vente en primeur placée auprès du groupe via un compte courant
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels)	Soldes intermédiaires de gestion Etats intermédiaires de suivi des charges Destinataire : directeur administratif et financier Une réunion par an de présentation de comptes annuels y compris les perspectives avec les propriétaires (aucun autre élément demandé) Pas d'exigence particulière des propriétaires au niveau rentabilité	Aucun changement depuis l'arrivée de VINISPIRITI : Soldes intermédiaires de gestion Etats intermédiaires de suivi des charges Destinataire : directeur administratif et financier